

El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios

Antonia Ruiz-Moreno, Teresa Ortega-Egea, Carmen Haro-Domínguez, María Roldán-Bravo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Granada (Spain)

aruizmor@ugr.es, tortega@ugr.es, carmenha@ugr.es, mirbravo@ugr.es

Resumen

Objeto: El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de los factores que determinan la capacidad de las empresas de servicios para adaptarse a su entorno, así como sus consecuencias. Se analiza cómo las dimensiones críticas del proceso de innovación influyen en el *gap* generado por la diferencia entre el nivel actual de innovación de la empresa y el nivel desarrollado por los competidores.

Diseño/metodología: Las empresas fueron elegidas de la base de datos Duns y Bradstreet 2000. Se eligió una muestra de empresas ubicadas en España en un espacio geográfico, cultural, jurídico y político relativamente homogéneo. El cuestionario fue enviado a un total de 200 empresas, siendo la mayoría de ellas grandes empresas y medianas.

Aportaciones y resultados: Los resultados muestran que la participación del cliente en el proceso de innovación es mayor en las empresas de servicios que tienen un mayor *gap* de innovación y son más proactivas. La formalización y descentralización se presenta con bajo nivel de *gap* de innovación.

Limitaciones: El estudio se centra en empresas españolas. Nuestro trabajo presenta las limitaciones propias de un estudio realizado con carácter transversal.

Implicaciones prácticas: Para conseguir una mejor adaptación de la empresa a su entorno, el trabajo propone a los directivos una mayor coherencia entre los resultados

de la innovación y las expectativas de los clientes. Para ello, es de gran relevancia detectar las necesidades del usuario con precisión y durante todo el proceso de innovación.

Valor añadido: Nuestros resultados aportan una orientación en decisiones que son deliberadas y que pueden afectar al grado de proactividad de la innovación en servicios. Hemos avanzado en las implicaciones que tiene la participación del cliente en los resultados empresariales.

Palabras clave: Gap de innovación, participación del cliente, descentralización, formalización, empresas de servicio

Códigos JEL: L2, L6, L8

Title: Process of value co-creation and its impact on innovation strategy in service companies

Abstract

Purpose: This article analyzes the factors that influence on the capacity of service firms companies to adapt to changing environment. It analyzes how the critical dimensions of the innovation process influence the *gap* generated by the difference between the current level of innovation of the company and the level developed by competitors.

Design/methodology/approach: Companies were selected from the database Duns and Bradstreet 2000. A sample of companies in Spain in a relatively homogeneous geographic, cultural, legal and political space was chosen. The questionnaire was sent to a total of 200 companies, most of them being large and medium enterprises.

Findings and Originality/value: The results show that customer involvement in the innovation process is greater in service firms that have greater innovation gap and are more proactive. Formalization and decentralization present low innovation gap.

Research limitations/implications: This study is focused on Spanish companies. This work presents the characteristics of a cross-sectional study.

Practical implications: In order to better adapt to the environment, firms need to present a greater fit between results on innovation and customer expectations. Therefore, it is very important to accurately detect user needs throughout the innovation process.

Originality/value: Our results provide guidance in decisions that are deliberate and which may affect the degree of proactivity of innovation in services. We have advanced in the implications of customer participation in business results.

Keywords: Innovation gap, customer participation, decentralization, formalization, service firms

Jel Codes: L2, L6, L8

1. Introducción

La importancia de la innovación en el sector industrial y en el sector servicios es ampliamente reconocida (Sørensen, Sundbo & Mattsson, 2013). Sin embargo, la mayoría de los estudios en innovación se han enfocado hacia la manufactura. Desde la década de los 80 del pasado siglo, el interés por la innovación en los servicios y el desarrollo de nuevos servicios ha crecido considerablemente debido, entre otros factores, a la proliferación de empresas de servicios en las economías desarrolladas. Este crecimiento ha ido acompañado de un mayor interés académico en la gestión de los servicios por parte de los investigadores (Oke, 2007). Tether (2005) indica que, a pesar de la mayor atención que se presta a los servicios en los últimos años, la innovación en los servicios se ha estudiado basándose en las teorías desarrolladas para el sector industrial. Así, podemos encontrar unos primeros trabajos que se orientaban a la divulgación y adopción de la innovación en servicios (Peterson, Rudelius & Wood, 1972; Warren, Abercrombie & Berl, 1989). Más tarde, el enfoque en los trabajos cambió para resaltar las características que diferencian los servicios de la manufactura (Song, Di Benedetto & Zhao, 1999; Arias, Bustinza & Barrales, 2011). A pesar de estas diferencias, los estudios de investigación en servicios han seguido la misma línea que en los productos: los estudios se han preocupado de investigar cuestiones clave de operaciones, con variables como el diseño, la gestión de la calidad, la estrategia y la flexibilidad en operaciones de servicio (Voss, Tsikriktsis, Funk, Yarrow & Owen, 2005); estudios en innovaciones en el sector servicios (De Brentani, 2001); y otros que identifican los tipos de innovación e investigan las prácticas de gestión y los resultados de la innovación (Oke, 2007).

Los estudios en innovación en servicios se han agrupado en tres grupos: enfoque de asimilación, enfoque de demarcación y enfoque de síntesis/integrador (Coombs & Miles, 2000; Drejer, 2004; Tether, 2005; Castellacci, 2008).

El enfoque de asimilación ha sido el tradicional (Coombs & Miles, 2000), según el cual, los servicios y las innovaciones en los servicios son similares a la manufactura y la innovación en

la manufactura. Este enfoque mantiene que los servicios y las innovaciones en los servicios pueden ser estudiados utilizando o adaptando los conceptos y herramientas desarrolladas en los estudios de innovación en el sector manufacturero (Gallouj, 2002).

Otro enfoque ha sido el de demarcación (Coombs & Miles, 2000). Este enfoque considera que la innovación en los servicios es diferente a la innovación en la manufactura. Las investigaciones que adoptan este enfoque tienen una visión muy especializada de la innovación en servicios. Estos estudios no comparan directamente la innovación en servicios con la innovación en manufactura, sino que aportan rasgos distintivos para construir teorías de innovación en servicios (Coombs & Miles, 2000; Sundbo, 2001; Drejer, 2004).

Más recientemente, se ha desarrollado una tercera perspectiva, el enfoque de síntesis (Coombs & Miles, 2000). Este enfoque sugiere que, mientras la innovación en productos y la innovación en servicios comparten características que hacen que podamos analizarlas de forma conjunta, sin embargo, la innovación en servicios aporta elementos que no han sido considerados y que son relevantes para productos y servicios (Drejer, 2004; Sundbo, 2001). De acuerdo con Tether (2005, page 156), el objetivo último del enfoque de síntesis es crear un marco teórico y empírico para la innovación que sea capaz de integrar todas las actividades económicas, manufactureras y de servicios, sin favorecer ciertas actividades sobre otras (y sus modos de innovación). Lightfoot, Baines y Smart (2012) ponen de manifiesto en su trabajo el gran interés que en los últimos años está despertando entre las distintas comunidades científicas el estudio de la relación existente entre productos y servicios. En este contexto, también cabe destacar la relevancia del proceso de servitización abordado por autores como Baines y Lightfoot (2014).

El presente trabajo se enmarca en el enfoque de síntesis, el cual considera en la introducción de nuevos productos o servicios la utilización de fuentes de información tanto internas como externas, lo cual puede ser relevante tanto en la innovación del sector servicios como del sector manufacturero.

La literatura revisada en innovación de servicios nos permite destacar tres principales categorías de estudio:

- el proceso de innovación o el proceso de desarrollo de nuevos servicios;
- el papel de las tecnologías de la información y comunicación en servicios; y
- tipos de innovación, especialmente innovaciones tecnológicas y organizacionales.

La gestión del desarrollo de nuevos servicios ha empezado a tener un gran interés en muchas industrias de servicios. El principal tópico de nuestra investigación está en el proceso de desarrollo de nuevos servicios, lo cual está relacionado con la primera categoría que hemos mencionado más arriba. Parte de la literatura que se ha escrito sobre la innovación en nuevos servicios se ha centrado en analizar las posibles razones de su éxito o fracaso, han dejado fuera el proceso de desarrollo en sí mismo, (Martin & Horne, 1993, 1995) y el impacto de la innovación en los resultados (Cainelli, Evangelista & Savona, 2004).

Por otra parte, Tether (2005) muestra la presencia de una amplia variedad de patrones de innovación que evitan cualquier generalización o simplificación relativa a la innovación en servicios. Además, las industrias de servicios difieren entre sí en la cantidad de recursos que invierten en los procesos de innovación, en la naturaleza de las actividades llevadas a cabo, en las bases de conocimiento que subyacen en los procesos de innovación y en los diferentes patrones a través de los cuales las empresas de servicios innovan. Así, por ejemplo, el impacto directo de la innovación en los resultados o en la productividad puede estar influido por estrategias específicas que las empresas sigan. El efecto varía dependiendo de si la estrategia se basa en la introducción de nuevos servicios, en la generación de conocimiento, o en la absorción externa de competencias relevantes, etc. Por tanto, el desarrollo de la innovación en las industrias de servicios es complicado explicarla en términos de las teorías tradicionales de innovación y sus tipologías (Oke, 2004).

La evidencia empírica muestra que el impacto directo de la innovación en los resultados varía de forma importante según el tipo de estrategia de innovación seguido por las empresas en sus sectores. Sin embargo, ningún estudio analiza las dimensiones que influyen en los procesos de innovación como resultado de la estrategia de la empresa de adaptación a su entorno. A pesar que la relación del entorno con la estrategia ha sido estudiada frecuentemente en la literatura, pocos estudios han considerado los dos términos de forma conjunta, y ninguno se ha realizado en el contexto de los servicios. La mayoría de los estudios empíricos se centran fundamentalmente en el estudio del contenido de la estrategia, dejando a un lado la relación entre el proceso de formulación y el entorno. Este trabajo considera, pues, la relación del entorno con la innovación y con las diferentes dimensiones del proceso de innovación. No examinamos todo el proceso y todo lo que ocurre en el mismo, sino que hemos optado por estudiar varios factores clave que la literatura sobre la innovación de nuevos servicios considera como fundamentales en el proceso de desarrollo.

Los objetivos de nuestro trabajo son los siguientes: primero, buscamos analizar los factores o dimensiones críticas que determinan la capacidad de las empresas para adaptarse proactivamente a su entorno con el desarrollo de nuevos servicios. Ello nos permitirá deducir

los factores que deberían permitir a las organizaciones de servicios lograr un comportamiento proactivo en su entorno a través de la innovación. Segundo, nuestro objetivo es estudiar las consecuencias de la capacidad de las empresas de servicios para adaptarse proactivamente a su entorno. Con ello esperamos identificar las diferencias en el proceso de desarrollo de nuevos servicios en función del comportamiento proactivo innovador de las organizaciones. Finalmente, nos proponemos estudiar cómo las dimensiones críticas del proceso de innovación influyen en el *gap* creado por la diferencia entre el nivel actual de innovación de la empresa y el de los competidores. Todo ello nos permitirá responder a cuestiones como qué elementos de los procesos de innovación distinguen a las empresas más proactivas y qué elementos facilitan el desarrollo de nuevos servicios.

2. Marco Teórico

2.1. Entorno e Innovación

El entorno competitivo actual obliga a las empresas a enfrentarse a nuevas amenazas y oportunidades, redefinir sus estrategias para poder sobrevivir y poder obtener ventajas competitivas. Las empresas deben buscar mecanismos que les permitan adaptarse a su entorno. Desde una perspectiva teórica, la investigación ha buscado los principios básicos para explicar la relación entre innovación y resultados. Así, para la teoría de la organización, la adaptación de variables de diseño organizativo al entorno permite obtener unos mejores resultados y mayor ventaja competitiva (Tushman, Smith, Wood, Westerman & O'Reilly, 2010). Por otra parte, para la dirección estratégica, la adaptación entre la estrategia y el entorno tiene implicaciones positivas en los resultados empresariales (Lo, 2013). Se considera que el rendimiento de una empresa se deteriora cuando los recursos estratégicos de la organización no están alineados con su entorno (Hill & Brown, 2007). En definitiva, según la teoría de la organización y la dirección estratégica, la adaptación de la innovación a factores del contexto interno y externo permitirá a la empresa obtener ventaja competitiva y mejorar sus resultados. Ambos enfoques reconocen que elegir la innovación correcta es crucial en el proceso de adaptación de la empresa con su entorno. Diferentes cambios en el entorno requieren diferentes grados de innovación o de adaptación con el objeto de alinear los recursos de la empresa con las amenazas y oportunidades del entorno.

Las respuestas de la empresa a su entorno pueden ser clasificadas en un continuo desde comportamientos más defensivos a más proactivos. Una postura defensiva se caracteriza por crear estabilidad de forma intencionada mediante decisiones y acciones que tratan de disminuir la interacción de la organización con su entorno. Por contra, una postura proactiva

implica que la organización está continuamente buscando nuevas oportunidades en el mercado para tratar de crear cambios en su entorno. Estas dos formas de adaptación son alternativas viables para gestionar el cambio con el entorno.

En nuestra investigación, vamos a analizar cómo las empresas de servicios se anticipan al nivel de innovación de sus competidores y reestructuran la empresa para responder a este hecho.

2.1.1. Innovación proactiva. Factores determinantes

En las investigaciones sobre innovación podemos identificar dos perspectivas para medir la innovación. El primer enfoque consiste en definir una lista de innovaciones que podrían adoptar un grupo de organizaciones en un periodo de tiempo. Con este planteamiento se pregunta a los encuestados que indiquen el número de innovaciones adoptadas, la velocidad de adopción, etc. (Tabak & Baar, 1999). El segundo enfoque mide todas las innovaciones que han ocurrido en un periodo de tiempo; la mayoría de los estudios han utilizado el ratio de adopción definido por el número de innovaciones adoptadas en un periodo de tiempo (Nohria & Gulati, 1996). Russell (1990), en su estudio de los factores que contribuyen al éxito de la innovación, mide este éxito preguntando a los entrevistados por el número de innovaciones introducidas en un periodo de 3 años.

Dada la interacción entre organización y entorno, resulta crucial determinar el nivel de innovación que la empresa necesita. Los cambios en el entorno crean presión a los que la organización debe responder si quiere mantener un equilibrio con el mismo. Así pues, otra perspectiva con la que medir la innovación consiste en hacer una comparación dando lugar al concepto de *gap* o congruencia. La congruencia entre el nivel de innovación conseguido por la empresa y la competencia puede ser definido de forma operativa mediante la medida de un *gap* que refleje la diferencia entre lo que los directivos perciben que su entorno requiere – basado en el nivel conseguido por los competidores- y lo que ellos perciben que está realizando su empresa. Una empresa con capacidad para innovar o influir en su entorno intentará mantener un gran *gap* a lo largo del tiempo. Hay diferentes caminos para adaptarse o responder ante los cambios del entorno. En un contexto caracterizado por su dinamicidad, una adaptación proactiva permite una mayor inmunidad a tales cambios; esto es porque las organizaciones proactivas mantienen un ritmo constante de cambio e incluso ellas mismas crean el cambio (Miles & Snow, 1978).

Este segundo enfoque nos permite determinar la congruencia entre las percepciones de los directivos sobre lo que se demanda por la competencia en su sector y las prácticas perseguidas por su propia empresa para unos mejores resultados. Para hacer operativo el concepto de *gap*

de innovación, hemos considerado la diferencia entre lo que los directivos perciben que están haciendo sus competidores y lo que su propia empresa está haciendo en el área de innovación de nuevos servicios. Cuanto más positivo y mayor sea este *gap*, la empresa tendrá una orientación más proactiva. Damanpour (1988) sugiere que una visión organizacional de la innovación requiere considerar todas las innovaciones en un periodo específico de tiempo. De esta forma, utilizaremos como medida de la innovación el número de innovaciones adoptadas durante un periodo de tres años.

Si analizamos la literatura de innovación y la gran cantidad de variables que favorecen o inhiben la innovación, podemos deducir tres grupos de determinantes: individuales, del entorno y organizacionales. Dentro de los dos últimos, podemos distinguir factores estructurales y clima organizacional. Los factores individuales están relacionados con las características de los miembros de la organización, los cuales son cruciales para favorecer la innovación organizacional (e.g. liderazgo, apoyo a la innovación y resistencia al cambio). Los factores estructurales han recibido bastante atención en la literatura, dado que son considerados los principales determinantes de la innovación (e.g. centralización, formalización y complejidad) (Oke, 2007; Spanos & Prastacos, 2004). Por otra parte, el clima organizacional es una nueva área de interés que está empezando a ser incorporada en los estudios de innovación. Finalmente, nuestra lista de factores que favorecen o inhiben la innovación debe ser completada con la consideración del entorno en el que la organización opera (e.g. competitividad e incertidumbre del entorno).

Teniendo en cuenta el trabajo realizado por Ostrom et al. (2010), el cual analiza las prioridades en el desarrollo de nuevos servicios, hemos considerado como factores determinantes específicos de la innovación en servicios: la participación del cliente, la descentralización y la formalización.

Una vez elegidos los determinantes de la innovación en el desarrollo de nuevos servicios nos preguntamos ¿qué determinantes distinguen a las empresas de servicios para innovar más que sus competidores? Las reflexiones anteriores nos llevan a avanzar en las siguientes proposiciones.

2.2. Participación del cliente

Uno de los principales temas abordados por la investigación en Dirección de Operaciones es la participación del cliente en el proceso de desarrollo del servicio (Lightfoot et al., 2012). Schmenner (1986) define la participación del cliente como el grado en el que el cliente interviene activamente en el proceso de prestación del servicio, cambiando su contenido,

requiriendo servicios adicionales, o eliminando aspectos específicos del servicio. Autores como Parry, Bustinza y Vendrell (2012), proponen diferentes escenarios para desarrollar con éxito nuevos servicios, enfatizan que las organizaciones deberían conocer las necesidades de los clientes, el perfil de cada uno de los clientes, tener buena reputación de la calidad del servicio y una estrategia bien planificada para la investigación, diseño y marketing del nuevo servicio. En el contexto de nuestro estudio, hay tres razones de por qué la participación del cliente puede ser considerada un recurso del cual depende que las empresas tengan éxito en el desarrollo de nuevos servicios. Primero, la información relacionada con el cliente es crítica para operar en el entorno actual. Segundo, el control de los clientes es un recurso. Tercero, la información relacionada con los clientes puede ser sólo obtenida de los propios clientes. Según Gruner y Homburg (2000), la participación del cliente tiene un impacto positivo en el éxito de nuevos servicios en algunas etapas. Hipp y Grupp (2005) consideran que los servicios se caracterizan por un contacto con el cliente muy cercano o por la integración de factores externos en el proceso de prestación. La integración del cliente está basada en la simultaneidad en la prestación y el consumo, característica principal de los servicios. Alam (2006) también indica que los servicios asumen la participación del cliente con frecuencia y que los inputs son variables, haciendo que la experiencia del servicio sea heterogénea y difícil de evaluar.

En el contexto de los servicios, la participación del cliente es una condición necesaria para el éxito del proceso de innovación. De esta forma, proponemos la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 1. Las empresas de servicios con un gap de innovación positivo presentan una mayor participación del cliente en el proceso de desarrollo de nuevos servicios que las empresas que tienen un gap de innovación negativo.*

2.3. Estructura organizativa

En general, los estudios consideran que la formalización frena la generación de ideas, dado que una baja flexibilidad limita la creatividad y dificulta su difusión y comunicación (Troy, Szymanski & Varadarajan, 2001). Por contra, una baja formalización permite la apertura de la organización, requisito imprescindible para la innovación. Martin y Horne (1993) sugieren que las empresas de servicios dan un menor protagonismo a un plan estratégico formal para el desarrollo de nuevos servicios, al contrario de lo que ocurre con las empresas de manufactura. Estas diferencias se deben a las características distintivas de los servicios (intangibilidad, heterogeneidad, perecederos y simultaneidad). Sin embargo, autores como Froehle, Roth, Chase y Voss (2000) evidencian que la estructura tiene una influencia positiva en el desarrollo

de nuevos servicios. También verifican que la formalización tiene una influencia positiva en la efectividad del desarrollo de nuevos servicios. Por otra parte, cuando Menor, Tatikonda y Sampson (2002) estudia la innovación de servicios radical, concluyen que el efecto de la formalización depende de la etapa en el proceso de desarrollo de un nuevo servicio y el tipo de innovación.

En general, la literatura muestra que procedimientos muy sofisticados y formalizados no son utilizados en el desarrollo de nuevos servicios (John & Storey, 1998; Kelly & Story, 2000), aunque hay estudios que confirman que la existencia de estos procesos aumentan las probabilidades de éxito (Martin & Horne, 1995).

Estructuras descentralizadas proporcionan un contexto en el que la generación de ideas es mayor que en estructuras centralizadas (Damanpour, 1991). Entre los argumentos que fundamentan la relación positiva entre la innovación y la descentralización de la estructura organizativa, destaca la de una mayor participación en la toma de decisiones. Esta participación también proporciona una mayor autonomía y control de los recursos de los directivos, lo que permite el inicio y puesta en práctica de un mayor número de nuevas ideas creativas, iniciando un mayor número de innovaciones. Por otro lado, en estructuras centralizadas, las nuevas ideas tienen que fluir por una larga línea jerárquica antes de ser aprobadas. Esta idea es acorde a Oke (2004), quienes argumentan que, para que las innovaciones se den en las empresas de servicios, la alta dirección debe estar comprometida, en términos de los recursos disponibles y de su aplicación práctica. Una mayor autonomía y participación en la toma de decisiones parece ser más importante en las empresas de servicios. Esto se debe a que, a diferencia de los bienes, que pueden ser inventariados, los servicios son simultáneamente producidos y consumidos; son también intangibles, heterogéneos y perecederos. La característica de la simultaneidad en la prestación y el consume plantea retos, porque los proveedores de servicios no pueden inspeccionar los defectos del producto antes de su consumo. Por ello, esta relación directa e inmediata entre el proveedor del servicio y el cliente requiere que el primero tome rápidas decisiones para satisfacer las expectativas y deseos del cliente en el momento de la prestación (Kassinis & Soteriou, 2003). Esta característica de simultaneidad pone de manifiesto la importancia de no poner el énfasis en la jerarquía de autoridad y facilitar la participación de todo el personal que está en contacto con el cliente y también la participación del cliente en el proceso de innovación. Finalmente, Jong y Vermeulen (2003) identifica una serie de antecedentes en la innovación en servicios, que incluye: apoyo a la gestión, investigación y prueba de mercado, compartir información, autonomía de los empleados, etc.

Las reflexiones anteriores nos llevan a proponer la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 2. Las empresas de servicios con un gap de innovación positivo presentan una menor centralización y formalización en el proceso de desarrollo de nuevos servicios que las empresas con un gap de innovación negativo.*

3. Metodología

3.1. Muestra

Las empresas fueron elegidas de la base de datos Duns y Bradstreet (2000), la cual incluía las 50.000 mayores empresas que operan en España. Se eligió una muestra de empresas ubicadas en un espacio geográfico, cultural, jurídico y político relativamente homogéneo, que nos permitiera minimizar el impacto de las variables que no se pueden controlar en la investigación empírica. El mercado español está relativamente bien desarrollado y totalmente integrado en la Unión Europea. Sin embargo, España se encuentra en una zona geográfica que ha recibido relativamente poca atención por parte de la investigación organizacional.

Hemos decidido utilizar los directivos como informantes clave, ya que juegan un papel importante en la formación de estas variables mediante la determinación de los tipos de comportamiento que se esperan. Antes de enviar el cuestionario a todas las empresas de la muestra, se realizó una prueba piloto con diferentes empresas de la población objetivo. El cuestionario se envió a las 200 empresas seleccionadas por correo electrónico y en forma de carta donde se indica la dirección de la página web que contiene el cuestionario en blanco. El cuestionario fue respondido por 131 directivos, pero debido a los valores perdidos, fueron válidos sólo 126 cuestionarios.

La mayoría de las empresas tienen un volumen de facturación de más de 40 millones de euros (72,1%) y sólo un 2% menos de 7 millones de euros. En cuanto al número de empleados, el 72,1% de la muestra tiene más de 250 empleados, el 29,3% de 50 a 250, y sólo un 1% menos de 50 empleados. Por lo tanto, la muestra está compuesta principalmente por empresas medianas y grandes.

Hemos comprobado que podíamos extrapolar los datos de la muestra a la población. Para ello, se consideró que la muestra final tenía tres períodos de respuesta: aquéllos recibidos del primer envío, los recibidos después de enviar el primer correo, y los recibidos de un segundo envío. A continuación se realizó un análisis de varianza. Los resultados obtenidos confirman

que no existen diferencias significativas y que los resultados se pueden extrapolar a la población total.

3.2. Medidas

3.2.1. Descentralización

Hemos medido el grado de descentralización en términos de la frecuencia de participación y el grado de influencia de los miembros de la empresa en la toma de decisiones en materia de innovación (Ver Anexo) (Dastmalchian & Blyton, 1992). Para ello hemos utilizado una escala Likert de siete puntos (1 = "Poca"; 7 = "Mucha"). Después de realizar el análisis factorial confirmatorio, se verificó que la fiabilidad individual es mayor que el nivel recomendado de 0,5, con la excepción de dos elementos que mostraron una fiabilidad más baja ($R^2 = 0,44$). Por tanto, primero eliminamos el ítem 9, y tras realizar el análisis, se verificó que todas las cargas son significativas y con una fiabilidad individual sobre 0,5. El alpha de Cronbach fue de 0.91 superior a 0.7 lo que garantiza la fiabilidad de la escala.

3.2.2. Formalización

Hemos revisado cómo es medida la formalización en diferentes estudios (Dewar & Dutton, 1986; Oldham & Hackman, 1981; Van de Ven & Ferry, 1980), y hemos elaborado una escala tipo Likert de 7 puntos (1="totalmente en desacuerdo"; 7="totalmente de acuerdo") para medir la formalización desde un punto de vista global (Ver Anexo). Después de realizar el análisis factorial confirmatorio, se verificó que la fiabilidad individual es mayor que el nivel recomendado de 0,5, excepto en el caso de dos elementos (6 y 9), que mostraron una fiabilidad más baja ($R^2 = 0,44$). Hemos eliminado primero el ítem 9 y después el ítem 6, obteniendo una fiabilidad individual sobre 0,5. A continuación verificamos la fiabilidad de la escala con un alpha de Cronbach de 0.90.

3.2.3. Participación del cliente

No hemos intentado medir la participación del cliente en las distintas etapas del proceso. En su lugar, hemos medido la participación interna a través de todo el proceso para las innovaciones dentro de la empresa. Con la utilización de una escala Likert de 7 puntos, hemos explorado el grado de participación (Ver Anexo).

3.2.3. *Gap de innovación*

Nuestra muestra de empresas está integrada por empresas de diferentes sectores, por este motivo, vamos a medir la innovación teniendo en cuenta el número de innovaciones que la empresa ha desarrollado en un periodo de tiempo específico (3 años), Damanpour, 1988; Nohria & Gulati, 1997). Basándonos en la definición de Damanpour (1991), hemos diseñado una escala Likert de 7 puntos, en la que 1 indica un bajo número de innovaciones y 7 un alto número (Ver anexo). El cuestionario indicaba al directivo que debía responder a esta pregunta si su empresa había desarrollado alguna innovación en los últimos tres años. Hemos utilizado un periodo de tiempo específico siguiendo la recomendación de Damanpour (1988, page 562): “una visión organizacional de la innovación requiere que los investigadores consideren todas las innovaciones de un periodo de tiempo específico”.

La variable estudiada ha sido el *gap* de innovación, lo cual implica la búsqueda constante de la organización en la introducción de nuevas ideas y servicios antes que otras empresas en su entorno. Por tanto, era necesario combinar los elementos antes mencionados y solicitar a los directivos el número de innovaciones introducidas por las empresas excelentes del sector (empresas que obtienen la mayor rentabilidad). Utilizamos precisamente estas empresas porque, según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1993), las percepciones de lo que se requiere no puede indicar un punto ideal, sino más bien un punto ideal factible que refleja la realidad percibida por el directivo entrevistado. En consecuencia, hemos establecido la diferencia entre la innovación en nuevos servicios introducida por las empresas excelentes del sector (innovación requerida) y la innovación desarrollada por la organización (innovación real). Esta diferencia presenta un valor positivo (innovación requerida – innovación real > 0), cuando la empresa presenta cierta rigidez a los requerimientos del entorno, y valores negativos (innovación requerida – innovación real < 0), cuando la empresa muestra exceso de innovación. Dado que el *gap* de innovación se corresponde con una actitud proactiva en relación con las empresas del entorno, hemos tenido que homogeneizar los datos para ser utilizados y los hemos recodificado transformando la escala en valores positivos que van de 1 a 13. Las categorías no se refieren al nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación incluida en cada ítem, sino con el nivel de diferencia entre los valores requeridos y reales (de 13 a 1), 13 refleja la mayor magnitud de innovación y 1 la más baja. Hemos validado la escala utilizando un análisis factorial confirmatorio. Los ítems son significativos, presentan validez convergente y alta fiabilidad ($\alpha=0.82$).

4. Análisis de resultados y discusión

Nuestro objetivo, como se muestra en la Figura 1, es analizar la influencia de los factores que determinan el desarrollo de nuevos servicios, medido a través de un alto o bajo *gap* de innovación en empresas de servicios.

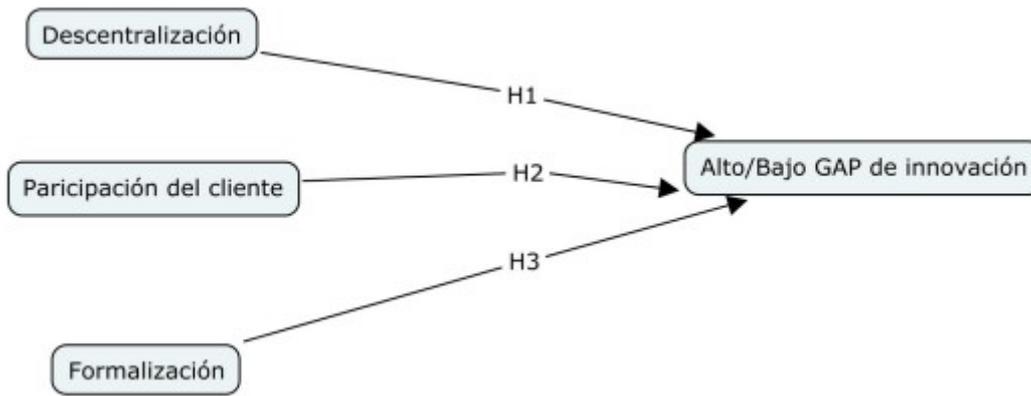


Figura 1. Modelo desarrollado

Hemos realizado la prueba ANOVA para empresas de servicios con alto y bajo *gap* de innovación (Tabla 1). Las diferencias en las medias son significativas para todas las variables consideradas. Las empresas de servicios de la muestra con un alto *gap* de innovación tienen un alto grado de centralización y de participación del cliente en todo el proceso (excepto los procesos críticos) y baja formalización.

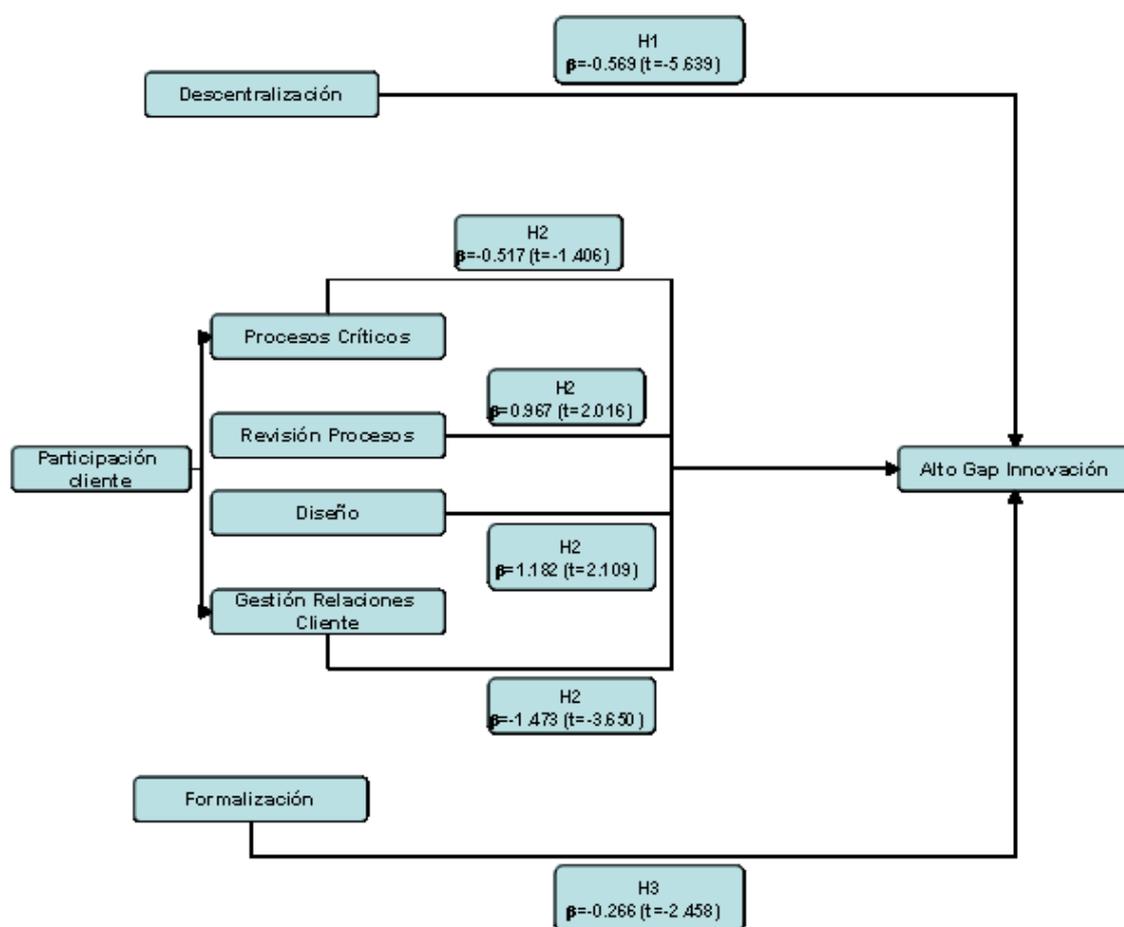
Variables	Medias		ANOVA	
	ALTO GAP	BAJO GAP	F	Sig. (Two-tailed)
Descentralización	3.7500	3.9595	12.188**	0.001
Formalización	4.8750	4.9600	4.734*	0.032
Procesos críticos	3.7015	4.0000	8.558**	0.004
Revisión procesos	4.0000	3.6912	6.066**	0.015
Diseño	4.2500	3.9118	4.559*	0.035
Gestión relaciones clientes	3.9853	4.2500	5.424*	0.022

* $p > 0.05$; ** $p < 0.01$

Tabla 1. Empresas de servicios: alto vs. bajo *gap* de innovación

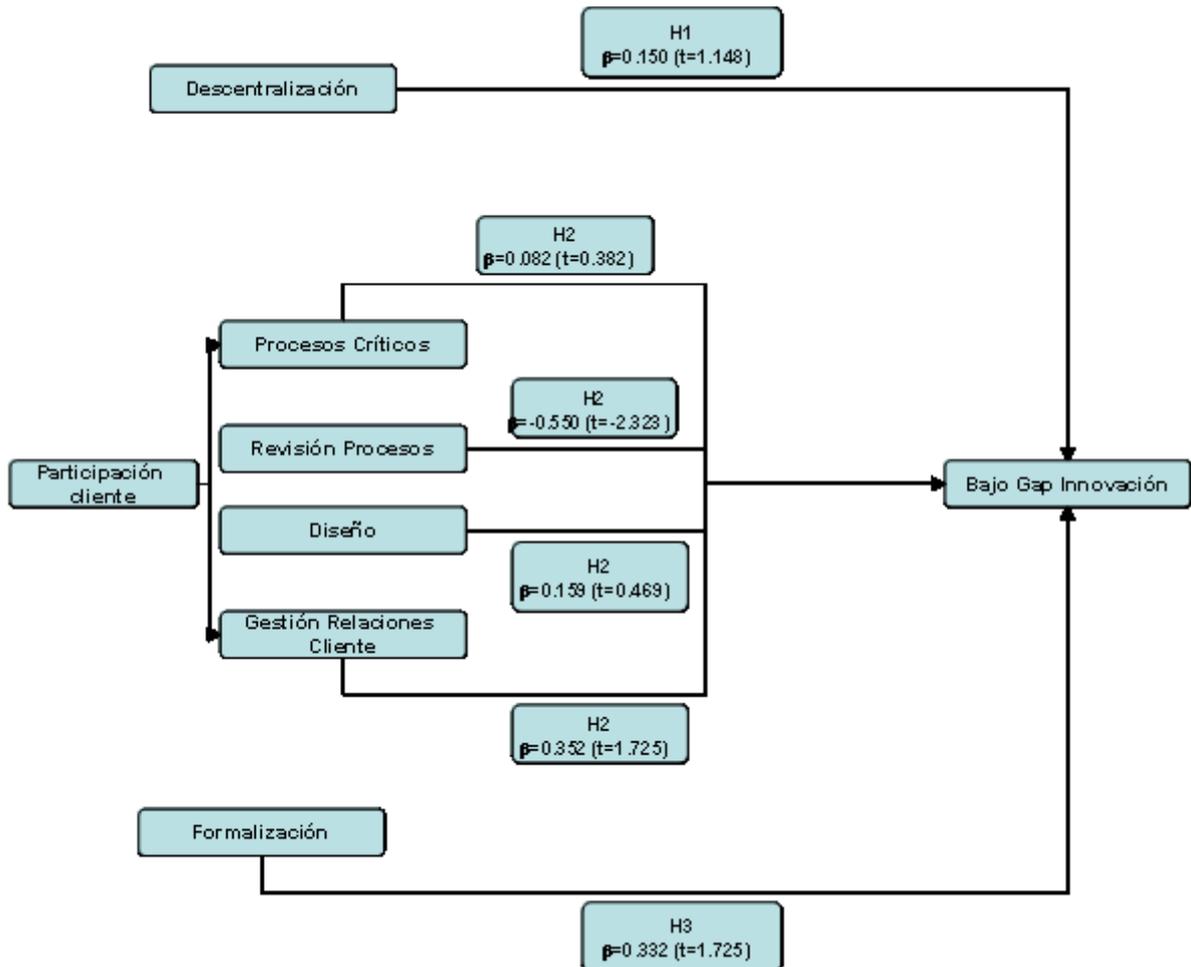
Finalmente, para comprobar las hipótesis, hemos realizado un análisis de regresión con alto y bajo *gap* de innovación. Para este análisis, hemos considerado el *gap* de innovación como variable dependiente y la descentralización, formalización y participación del cliente (procesos críticos, revisión de los procesos, diseño basado en las expectativas y necesidades de los

clientes, gestión y mejora de las relaciones con clientes) como variables independientes. En la figura 2 y 3 se presentan los resultados. En el caso de las empresas de servicios con alto *gap*, el coeficiente de determinación (R^2) fue de 0.878 ($F=9.58$, $p<.01$), con los valores t significativos para los parámetros de las variables de descentralización ($\beta=-0.569$, $p<.001$), formalización ($\beta=-0.266$, $p<.05$), y participación del cliente (revisión $\beta=0.967$, $p<.05$; diseño basado en las expectativas y necesidades, $\beta=1.182$, $p<.05$; gestión y mejora de las relaciones con clientes, $\beta=-1.473$, $p<.001$). El parámetro relativo a los procesos críticos en la participación del cliente, el estadístico t no presenta un valor significativo. Las empresas de servicios con un bajo *gap* de innovación sólo muestran un valor significativo para la variable de la participación del cliente (revisión de los procesos). Los resultados nos indican que, en las empresas de servicios con un alto *gap* de innovación, que son más proactivas desde el punto de vista de la innovación, se caracterizan por una menor formalización y descentralización y una alta participación del cliente en el proceso de desarrollo del servicio verificándose parcialmente las hipótesis 1 y 2 de nuestro modelo.



$R=0.937$; $R^2=0.878$; R^2 ajustada= 0.786; $F=9.58$ (0.003)

Figura 2. Resultados de regresión con un alto *gap* de innovación



$R= 0.625$; $R^2=0.39$; R^2 ajustada= 0.286 ; $F= 3.739$ (0.006)

Figura 3. Resultados de regresión con un bajo *gap* de innovación

La participación del cliente es mayor en empresas de servicios que poseen un mayor *gap* de innovación y son más proactivas (verificación de la hipótesis 1). Lo contrario ocurre con la formalización, donde los niveles son más bajos (verificación parcial de la hipótesis 2). Bajo el punto de vista de la innovación en servicios, consideramos fundamental la importancia del cliente; los resultados nos indican que la participación del cliente es un factor diferenciador entre las empresas de servicios más proactivas. La proximidad al cliente en la prestación de servicios permite a las empresas conocer lo que los clientes desean, prestar atención a sus necesidades, y orientar sus servicios hacia los mismos. Si la intensidad y una rápida retroalimentación son las cuestiones más importantes en determinar las expectativas y deseos de los clientes, la participación de todo el personal de la organización en todo el proceso también lo es. Asegurar que el cliente participa es una cuestión clave, no sólo para los departamentos comerciales, sino para todos los departamentos de la empresa. Los trabajos

que se realicen deberían considerar la importancia de la participación del cliente en este área de investigación. La participación del cliente permite a la empresa desarrollar rápidamente una fuente de nuevas ideas orientadas a su aplicación práctica; también permite mantener un contacto abierto y directo con pequeños detalles que afectan a la vida de los clientes y que ofrecen oportunidades de mejora. Finalmente, se motiva a los trabajadores para que se comprometan con los clientes, que son los que determinan los beneficios empresariales. Esta participación de los clientes se concreta en diferentes aspectos o fases del proceso de innovación: diseño y gestión de los procesos críticos, desarrollo de servicios basados en las expectativas y necesidades de los clientes, revisión periódica y mejora de los procesos.

Sorprendentemente, encontramos que existe una mayor centralización entre las empresas de servicios más proactivas. En general, la literatura indica una relación positiva entre descentralización e innovación. Sin embargo, esta relación inicial positiva entre descentralización e innovación varía dependiendo de los diferentes estados del proceso de innovación. La descentralización anima al inicio de ideas (Sciulli, 1998), sin embargo, respecto a la fase de adopción, hay un mayor desacuerdo. Para Wilson (1966), esta fase es una actividad política y requiere negociación. Cuando muchos grupos con poder están involucrados en el proceso, existe una fuerte tendencia a tener dificultades para llegar a un acuerdo, la aprobación y aplicación son más difíciles. Del mismo modo, las innovaciones dan lugar a una reasignación de recursos y de comportamientos en las tareas de la organización, los conflictos surgen rápidamente y comienza la negociación. En las organizaciones que carecen de grupo dominante, o que se caracterizan por grupos de referencia heterogéneos, pueden llegar a tener dificultades en la decisión a adoptar. Por último, en cuanto a la fase de implementación, algunos estudios sugieren que la centralización hace que esta fase sea más fácil. Esto se debe, en general, a las ventajas de la coordinación y autoridad de las estructuras de poder centralizadas, mientras que la innovación puede ser frustrada en las estructuras de poder descentralizadas si los diferentes grupos y personas no están de acuerdo y tienen autonomía suficiente para resistirse a la innovación. Una de las características distintivas de los servicios es la heterogeneidad, consecuencia de la alta variabilidad potencial que existe en la prestación de servicios. Esto significa que el servicio puede variar de un proveedor a otro y que las acciones y el comportamiento del personal que realizan el servicio son heterogéneos y difíciles de estandarizar, creando desacuerdos en cuanto a la adopción de la innovación, por lo que requiere un poco de centralización.

La relación entre la participación del cliente en los procesos críticos de desarrollo de nuevos servicios y un mayor nivel de innovación que los competidores (*gap* de innovación positivo) no es significativo. De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, una de las claves para crear y mantener ventaja competitiva sobre los competidores radica en conseguir recursos y

capacidades que sean únicos, valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar (Barney, 1991). Las empresas intentan mantener su ventaja competitiva defendiendo los procesos críticos en los que han basado tal ventaja. Por otra parte, de acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, la ventaja competitiva no resulta de la mera posesión y control de unos recursos únicos y valiosos, sino más bien de las competencias internas por las que una empresa convierte sus recursos en un valor superior para el cliente (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Tales competencias internas mantienen la ventaja competitiva porque son difíciles de imitar por los competidores (Reed & DeFillippi, 1990).

En las empresas de servicios con un *gap* de innovación positivo, se considera la satisfacción del cliente para la revisión e introducción de mejoras en el proceso. La literatura considera que una ventaja competitiva sostenible puede ser conseguida por la capacidad organizacional para desarrollar innovaciones de forma continua (Hardy & Dougherty, 1997). En la misma línea, Saeed (1998) considera que la ventaja competitiva más importante es la habilidad para generar innovación continua.

La mejora de la gestión de las relaciones con el cliente influye en el logro de un nivel de innovación superior al de la competencia de manera significativa y de forma negativa (*gap* de innovación positivo). La relación entre gestión y mejora de relaciones con los clientes es significativa pero negativa. Este resultado implica que los directivos perciben la necesidad de gestionar y mejorar las relaciones con los clientes para obtener nuevos servicios, pero no está funcionando correctamente esta gestión, lo que lleva a una relación negativa entre un comportamiento innovador proactivo y los nuevos servicios (Battor & Battor, 2010).

Podemos encontrar una explicación a estos resultados al analizar el grado de formalización del sistema en la gestión y mejora de las relaciones con los clientes establecidos por la organización. Un sistema que gestiona y mejora las relaciones con clientes con un alto grado de formalización puede suponer una menor flexibilidad, lo cual impediría la generación de ideas, limitaría la creatividad y bloquearía su difusión, impidiendo la comunicación de los clientes con la organización (Troy et al., 2001). Cuando las relaciones con los clientes están altamente formalizadas, los clientes tienen poca motivación a participar en las complejas tareas que integran el proceso de desarrollo de nuevos servicios. Esto genera comportamientos predeterminados y puede conducir a falta de flexibilidad.

El cliente necesita cierta autonomía en sus relaciones con la organización. La formalización puede, sin embargo, suponer un control para el cliente y producir el efecto contrario, soluciones no creativas, ya que las soluciones son formalizadas por prescripciones y especificaciones de comportamiento. En la misma línea, los procesos de gestión de clientes pueden implicar una estandarización de las técnicas para desarrollar estas relaciones, lo que

permite a la organización controlar la relación con el cliente y establecer procesos como una manera de clarificar los objetivos que los miembros de la organización deben perseguir en su interacción con los clientes. Esta estandarización también puede presentar rigidez en las relaciones con los clientes, lo cual tiene un efecto negativo en la generación de comportamiento proactivo y afecta el grado de descentralización que permite al cliente a explorar, comunicar y crear nuevas ideas sobre nuevos servicios.

Las expectativas y necesidades del cliente para el diseño y desarrollo de nuevos servicios son significativas para las empresas de servicios con un mayor nivel de innovación que los competidores. La simultaneidad en la prestación del servicio y el consumo supone que el cliente juega un papel muy activo en el proceso de desarrollo, lo que lleva a suponer que las empresas de servicios están más orientadas al mercado (Atuahene-Gima, 1996). Debido a esta simultaneidad, la influencia del cliente en la prestación del servicio es mayor (Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris, 2001). Por otra parte, la heterogeneidad que caracteriza la entrega de los servicios hace que sea más difícil su diseño, la definición de especificaciones y el proceso de diseño (Dotchin & Oakland, 1994), lo que requiere una búsqueda activa para determinar las necesidades y expectativas del cliente en el diseño y desarrollo de los servicios.

5. Conclusiones e implicaciones

En este trabajo nos preguntamos cómo mantener un alto ritmo de innovación de forma que seamos más rápidos que nuestros competidores en la introducción de nuevos servicios en el mercado. Nuestros resultados nos aportan una orientación en decisiones que son deliberadas y que pueden afectar al grado de proactividad de la innovación en servicios. Este estudio sugiere que aquéllas empresas de servicios que son más proactivas presentan una mayor participación del cliente en el proceso de diseño y desarrollo y un menor nivel de formalización. Dado que los servicios se caracterizan porque el personal que presta el servicio puede variar su comportamiento a la hora de prestar el mismo y, por tanto, son heterogéneos y difíciles de estandarizar, ello puede dar lugar a desacuerdos sobre la adopción de la innovación, por lo que resulta necesaria cierta centralización en su estructura.

Con nuestro trabajo hemos avanzado en las implicaciones que tiene la participación del cliente en los resultados empresariales. En primer lugar, la participación del cliente aumenta el éxito de un comportamiento innovador proactivo en el desarrollo de nuevos servicios. En segundo lugar, las empresas de servicios con un comportamiento innovador proactivo interactúan con los clientes en el diseño y desarrollo del servicio; de esta forma, incorporan las necesidades y expectativas de los clientes, la revisión y la introducción de mejoras basadas en estas

necesidades, y la gestión y mejora de relaciones con los clientes. Estos resultados confirman las contribuciones de la teoría de la dependencia de recursos que sostienen que el cliente que participa puede ser considerado como un recurso del que las empresas dependen para desarrollar nuevos servicios con éxito.

Estos resultados tienen importantes implicaciones profesionales. Los directivos de las empresas de servicios pueden adaptarse mejor a su entorno y anticiparse a los competidores para mejorar sus resultados, si tienen en cuenta las siguientes consideraciones: la innovación no es una actividad individual (Van de Ven, 1986), no es suficiente que la innovación sea un valor de gestión para conseguirla. La innovación debe ser una práctica integrada a nivel global (Argyris & Schön, 1996). Esto nos lleva a ir más allá del valor de la innovación y considerar sus implicaciones en la alta dirección y su manifestación en las políticas y procedimientos. Para ello, es importante buscar una coherencia entre innovación y expectativas de los grupos específicos que se verán afectados dentro y fuera de la organización (Hofstede, 1994). Debido a las características de las empresas de servicios, el rol del cliente y del trabajador juega un papel determinante en cuestiones relacionadas con la participación, la formalización y la descentralización.

Otra implicación significativa para los directivos es que las necesidades del usuario deben ser determinadas con precisión y es importante considerar estas necesidades durante todo el proceso de innovación (Gruner & Homburg, 2000; Narver, Slater & MacLachlan, 2004). Por tanto, los directivos deben ser conscientes que muchas empresas de éxito para lograr esta comprensión profunda de las necesidades de los usuarios tienen que interactuar con una muestra representativa de clientes potenciales en todo el proceso de desarrollo. Además, es razonable suponer que la pertinencia de la interacción con el cliente también varía en función del comportamiento innovador proactivo en el desarrollo de un nuevo servicio. Nuestro estudio también proporciona una guía para las relaciones con los clientes basada en el comportamiento que la organización elija y el tipo de servicio que preste.

Referencias

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- ALAM, I. (2006). Service Innovation strategy and process: a cross-national comparative analysis. *International Marketing Review*, 23(3): 234-254. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330610670433>
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. (1996). *Organizational learning II*. Boston: Addison-Wesley.

- ARIAS, D.; BUSTINZA, O.F.; BARRALES, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The Service Industries Journal*, 31(11): 1849-1870. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.503880>
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996). Differential potency of factors affecting new product performance in services and manufacturing firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13: 35-52. [http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00090-9](http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782(95)00090-9)
- AVLONITIS, G.; PAPASTATHOPOULOU, P.; GOUNARIS, S. (2001). An empirically based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18: 324-342. [http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00102-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00102-3)
- BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.W. (2014). Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1): 2-35. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-02-2012-0086>
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BATTOR, M.; BATTOR, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26 (9/10): 842-857. <http://dx.doi.org/10.1080/02672570903498843>
- CAINELLI, G.; EVANGELISTA, R.; SAVONA, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*, 24(1): 116-127. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060412331301162>
- CASTELLACCI, F. (2008). Technological Paradigms, Regimes and Trajectories: Manufacturing and Service Industries in a New Taxonomy of Sectoral Patterns of Innovation. *Research Policy*, 37: 978-994. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.03.011>
- COOMBS, R.; MILES, I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematic. In: J. S. Metcalfe & I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy. Measurement and Case Study Analysis* (pages 85–103). Boston: Kluwer Academic.
- DAMANPOUR, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, 15: 545-567. <http://dx.doi.org/10.1177/009365088015005003>
- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>

- DASTMALCHIAN, A.; BLYTON, P. (1992). Organizational structure, human resource practices and industrial relations. *Management Decision*, 30(6): 109-115.
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000000106>
- DE BRENTANI, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3): 169–187.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00071-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00071-6)
- DREJER, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33: 551–562. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2003.07.004>
- DEWAR, R.D.; DUTTON, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32: 1422-1433.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>
- DOTCHIN, J.; OAKLAND, J. (1994). Total quality management in services, part 3: distinguishing perceptions in service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(4): 6-28. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719410057926>
- FROEHLE, C.M.; ROTH, A.V.; CHASE, R.B.; VOSS, C.A. (2000). Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of Service Research*, 3(1), 3-17. <http://dx.doi.org/10.1177/109467050031001>
- GALLOUJ, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31: 137-154. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-5357\(01\)00126-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-5357(01)00126-3)
- GRUNER, K.E.; HOMBURG, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success?. *Journal of Business Research*, 49: 1-14.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00013-2)
- HARDY, C.; DOUGHERTY, D. (1997). Powering Product Innovation. *European Management Journal*, 15(1): 16-27. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00070-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00070-9)
- HILL, A.; BROWN, S. (2007). Strategic profiling: A visual representation of internal strategic fit in service organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 27: 1333-1361. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570710835642>
- HIPP, C.; GRUPP, H. (2005). Innovation in the service sector: the demand for service-specific innovation measurement, concepts and typologies. *Research Policy*, 34: 517-535.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.002>
- HOFSTEDE, G. (1994). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: Harper Collins Publishers.
- JOHNE, A.; STOREY, C. (1998). New service development: A review of the literature and annotated bibliography. *European Journal Of Marketing*, 32 (3/4): 184-251.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090569810204526>

- JONG, J.; VERMEULEN, P.A.M. (2003). Organizing successful new service development: A literature review. *Management Decision*, 41(9): 844-858.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251740310491706>
- KASSINIS, G.; SOTERIOU, A. (2003). Greening the service profit chain: The impact of environmental management practices. *Production and Operations Management*, 12(3): 386-403. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00210.x>
- KELLY, D.; STOREY, C. (2000). New service development: Initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1): 45-62.
<http://dx.doi.org/10.1108/09564230010310286>
- LIGHTFOOT, H.; BAINES, T.; SMART, P. (2012). The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (11/12): 1408–1434.
- LO, F.Y. (2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2): 217-227.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11365-012-0222-7>
- MARTIN, C.R.; HORNE, D.A. (1993). Services innovation: Successful versus Unsuccessful Firms. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1): 49-65.
- MARTIN, C.R.; HORNE, D.A. (1995). Level of success inputs for service innovations in the same firm. *International Journal of Service Industry Management*, 6(4): 40-56.
<http://dx.doi.org/10.1108/09564239510096894>
- MENOR, L.; TATIKONDA, M.; SAMPSON, S.E. (2002). New service development: Areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20: 135-157.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00091-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00091-2)
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. (2004). Responsive and proactive Market orientation and new-product success. *Product Development & Management Association*, 21: 334-347.
- NOHRIA, N.; GULATI, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1245-1264. <http://dx.doi.org/10.2307/256998>
- NOHRIA, N.; GULATI, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15(6): 603-611. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00044-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00044-3)

- OLDHAM, G.R.; HACKMAN, J.R. (1981). Relationship between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26: 66-83. <http://dx.doi.org/10.2307/2392600>
- OKE, A. (2004). Barriers to innovation management in service companies. *Journal of Change Management*, 4(1): 31-44. <http://dx.doi.org/10.1080/1469701032000154953>
- OKE, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6): 564-587. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570710750268>
- OSTROM, A.L.; BITNER, M.J.; BROWN, S.; BURKHARD, K.A.; GOUL, M.; SMITH-DANIEL, V. ET AL. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research priorities for the science of service. *Journal Of Service Research*, 13(1): 4-36. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670509357611>
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69: 140-147. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80007-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80007-7)
- PARRY, G.; BUSTINZA, O.F.; VENDRELL, F. (2012). Servitisation and Value Co-production in the UK Music Industry: An Empirical Study of Consumer Attitudes. *International Journal of Production Economics*, 135(1): 320-332. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.006>
- PETERSON, R.; RUDELIUS, W.; WOOD, G. (1972). Spread of marketing innovations in a service industry. *Journal of Business*, 45(4): 1133-1151. <http://dx.doi.org/10.1086/295483>
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- RUSSELL, R.D. (1990). Innovations in organizations: Toward an integrated model. *Review of Business*, 12(2): 19-26.
- SAEED, K. (1998). Maintaining Professional Competence in Innovation Organizations. *Human Systems Management*, 17(1): 69-87.
- SCIULLI, L.M. (1998). How organizational structure influences success in various types of innovations. *Journal of Retail Baking Services*, 20(1), 13-20.
- SCHMENNER, R.W. (1986). How can service businesses survive and prosper. *Sloan Management Review*, 24(5): 501-516.
- SONG, M.; DI BENEDETTO, A.; ZHAO, Y. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence form nine countries. *Strategic Management Journal*, 20: 881-836. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199909\)20:9<811::AID-SMJ52>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<811::AID-SMJ52>3.0.CO;2-#)

- SØRENSEN, F.; SUNDBO, J.; MATTSSON, J. (2013). Organisational conditions for service encounter-based innovation. *Research Policy*, 42(8): 1446-1456.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.003>
- SUNDBO, J. (2001). *The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- SPANOS, Y.E.; PRASTACOS, G.P. (2004). The effects of environment, structure and dynamic capabilities on product innovation strategy. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 4(6): 620-631. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEIM.2004.005852>
- TABAK, F.; BARR, S.H. (1999). Propensity to adopt technological innovations. The impact of personal characteristics and organizational context. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16: 247-270.
- TETHER, B. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry and Innovation*, 12(2): 153-184.
<http://dx.doi.org/10.1080/13662710500087891>
- TROY, C.; SZYMANSKI, M.; VARADARAJAN, P. (2001). Generating new product ideas: An initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1): 84-101. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070301291006>
- TUSHMAN, M.; SMITH, W.K.; WOOD, R.C.; WESTERMAN, G.; O'REILLY, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5): 1331-1366. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtq040>
- VAN DE VEN, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32: 590-607. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- VAN DE VEN, A.H.; FERRY, D.L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FUNK, B.; YARROW, D.; OWEN, J. (2005). Managerial choice and performance in service management - a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of operations Management*, 23(3): 179-195.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.005>
- WARREN, W.E.; ABERCROMBIE, C.L.; BERL, R.L. (1989). Adoption of a service innovation: A case study with managerial implications. *The Journal of Services Marketing*, 3(1): 21-33.
<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000002479>
- WILSON, J.Q. (1966). Innovation in organizations: Notes towards a theory. In J.D. Thomson (Ed.), *Approaches to organizational design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

ANEXO. Escalas de medida

Descentralización

Para cada uno de los siguientes tipos de decisiones, indique la frecuencia y el grado de influencia con la que los miembros de la empresa participan, usando una escala Likert de siete puntos (1 = Poca; 7= Mucha):

- (1) Frecuencia de participación de los miembros de la empresa en la adopción de nuevos programas, políticas, etc.
- (2) Frecuencia de participación de los miembros de la empresa en el diseño de nuevos productos y servicios.
- (3) Frecuencia de participación de los miembros de la empresa en la adopción de nuevos procesos o tecnologías.
- (4) Frecuencia de participación de los miembros de la empresa en la adopción de nuevas estructuras organizacionales.
- (5) Frecuencia de participación de los miembros de la empresa en la introducción en nuevos mercados.
- (6) Grado de influencia de los miembros de la empresa en la adopción de nuevos programas, políticas, etc.
- (7) Grado de influencia de los miembros de la empresa en el diseño de nuevos productos y servicios.
- (8) Grado de influencia de los miembros de la empresa en la adopción de nuevos procesos o tecnologías.
- (9) Grado de influencia de los miembros de la empresa en la adopción de nuevas estructuras organizacionales.
- (10) Grado de influencia de los miembros de la empresa en la introducción en nuevos mercados.

Formalización

- (1) Nuestra empresa cuenta con un amplio número de reglas y normas escritas.
- (2) Existen manuales de normas y procedimientos que están disponibles en la empresa.
- (3) Hay una descripción completa por escrito de la mayoría de los puestos de trabajo en esta empresa.
- (4) Nuestra firma mantiene un registro escrito de la casi totalidad de las responsabilidades que deben cumplirse en el trabajo.
- (5) Nuestra empresa cuenta con programas formales de orientación para los nuevos empleados.
- (6) Los empleados son monitoreados constantemente para que no violen las normas y procedimientos de nuestra firma.
- (7) En nuestra empresa, los empleados siguen los procedimientos estándares o prácticas de explotación en el ejercicio de las tareas principales
- (8) En nuestra empresa, las diferentes situaciones que surgen en la realización de trabajos son dirigidos por procedimientos escritos.
- (9) Los empleados son observados constantemente para que obedezcan las reglas y procedimientos de nuestra empresa.

Participación del cliente

- (1) El cliente participa en los procesos críticos del desarrollo de nuevos productos o servicios.
- (2) El cliente participa en la revisión e introducción de mejoras en los procesos basados en la satisfacción del cliente
- (3) El cliente participa en el diseño y desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes
- (4) El cliente participa en la gestión y la mejora de las relaciones con los clientes.

GAP de Innovación

- (1) ¿Cuántos nuevos productos o servicios ha introducido su empresa en comparación con los introducidos por las empresas excelentes de su sector?
- (2) ¿En cuántos nuevos mercados ha entrado su empresa en comparación con las empresas excelentes de su sector?
- (3) ¿Cuántos nuevos procesos de producción o tipo de servicios ha iniciado su empresa en comparación con las empresas excelentes de su sector?
- (4) ¿Cuántas nuevas materias primas se han introducido en su empresa en comparación con las empresas excelentes de su sector?

Intangible Capital, 2014 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>